

УДК 336.6+338.2

© О. В. КРАВЧЕНКО¹, О. А. ГОРБУНОВА², 2018

^{1,2} Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

E-mail ^{1,2}: genuka76@mail.ru

СТРАТЕГИЯ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

В статье описан процесс организации потребительского кредитования в коммерческом банке. Осуществлена оценка эффективности процедуры потребительского кредитования в КБ «Ренессанс кредит». Для коммерческого банка предложена стратегия сокращения затрат на процесс организации потребительского кредитования.

Ключевые слова: коммерческий банк, стратегия, финансовые ресурсы, затраты, кредитование, прибыль, процесс.

В условиях сокращения доходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации основную часть инвестиционных проектов должны осуществлять коммерческие банки, снижая нагрузку на расходную часть бюджетов всех уровней [2]. Также ограничивается возможность государства поддерживать ликвидность банковского сектора, в связи с этим особо актуальным становится вопрос о сокращении затрат банка и увеличении его прибыли как любой коммерческой организации.

В ходе разработки стратегии развития организации необходимо принимать во внимание значительное число факторов, учитывающих среду ее функционирования и специфику деятельности [1].

Кредитные организации при разработке стратегии развития уделяют большое внимание обслуживанию и кредитованию физических и юридических лиц, поскольку в современных условиях конкурентную борьбу выдерживает тот банк, который не только расширяет круг оказываемых клиентам услуг в целом и улучшает качество их обслуживания, но и стремится оптимизировать затраты, связанные с кредитованием.

Цель исследования — разработать стратегию снижения затрат, связанных с организацией потребительского кредитования в банке, и оценить ее эффективность с точки зрения оптимизации рассматриваемого процесса.

Предмет исследования — процесс организации потребительского кредитования в банке.

Объект исследования — КБ «Ренессанс кредит» [5].

Работа КБ «Ренессанс кредит», связанная с предоставлением кредитных ресурсов, является очень важной, поскольку кредитные операции приносят ему большую часть доходов. Стратегия, направленная на оптимизацию процесса кредитования, должна осуществляться грамотно и эффективно, ведь именно за счет этих операций формируется основная часть прибыли банка. Любая кредитная организация осуществляет оценку системы кредитования как юридических лиц, так и физических лиц с целью оптимизации своих финансовых ресурсов [3].

Организация кредитного процесса с физическими лицами в банке включает несколько стадий:

- обращение клиента в банк;
- оформление кредитной заявки;
- интервью с клиентом и проверка данных клиента;
- изучение кредитной истории клиента; проведение оценки кредитоспособности клиента;
- изучение обеспечения кредита (если предусмотрено договором);
- составление заключения о целесообразности выдачи кредита и его визирование;
- согласование условия кредитного договора и подготовка договора;
- уведомление клиента;
- заключение кредитного договора;
- выдача кредита и формирование досье.

Рассмотрим процесс выдачи потребительского кредита с обеспечением.

Схема-граф кредитного процесса заемщика — физического лица представлена на рисунке 1.

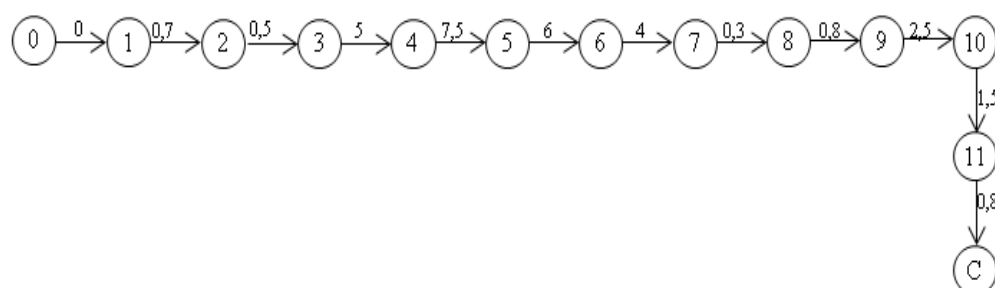


Рис. 1. График процесса кредитования клиента — физического лица в КБ «Ренессанс кредит»

Для определения длительности всего процесса кредитования достаточно суммировать временные затраты на каждую из операций процесса (см. табл. 1).

Таблица 1

**Список операций бизнес-процесса КБ «Ренессанс кредит»
при потребительском кредитовании**

<i>№ операции</i>	<i>Этап бизнес-процесса</i>	<i>Время выполнения, в час.</i>	<i>Время выполнения, в мин.</i>
0	Начало процесса	0	0
1	Оформление заявки на кредит	0,7	42
2	Собеседование (интервью) с заемщиком	0,5	30
3	Изучение кредитной истории	5	300
4	Оценка кредитоспособности заемщика	7,5	450
5	Изучение обеспечения кредита	6	360
6	Согласование условий кредитного договора	4	240
7	Уведомление заемщика о решении банка	0,3	18
8	Заключение кредитного договора	0,8	48
9	Подготовка распоряжения в операционный отдел	2,5	150
10	Формирование кредитного досье	1,5	90
11	Выдача кредита	0,8	48
С	Конец процесса (фиктивная работа)	0	0
	<i>ИТОГО</i>	<i>29,6</i>	<i>1 776</i>

Таким образом, длительность бизнес-процесса кредитования по обеспечению физического лица потребительским кредитом в банке составляет 29,6 часа. Такая длительность рассмотрения заявки на кредит обусловлена тем, что наиболее длительные процессы выполняются вручную. Из-за интенсивного потока заявок на предоставление кредита специалисты банка не успевают обрабатывать заявки по мере их поступления, поэтому образуются очереди.

Бюджет ежемесячных расходов банка, распределенный между участниками бизнес-процесса кредитования физических лиц, представлен в таблице 2.

Себестоимость одного часа затраченного времени на кредитный процесс ежемесячно рассчитывается исходя из 22 рабочих дней в месяц и 8-часовой продолжительности рабочего дня (176 часов).

Временные затраты в разрезе каждого этапа, распределенные между участниками бизнес-процесса кредитования физических лиц в КБ «Ренессанс Кредит», представлены в таблице 3.

Таблица 2

**Распределение бюджета ежемесячных расходов
КБ «Ренессанс кредит» в 2017 году, тыс. руб.**

<i>Сотрудники</i>	<i>Фонд оплаты труда</i>	<i>Амортизация</i>	<i>Аренда</i>	<i>Содержание имущества</i>	<i>Расходы на охрану</i>	<i>Расходы на электроэнергию</i>	<i>Плата за коммуникации</i>	<i>ИТОГО</i>
Руководитель кредитного отдела	50,8	2,3	0,9	0,6	0,1	0,1	0,1	54,9
Кредитный инспектор	28,2	2,3	0,9	0,6	0,1	0,1	0,1	32,3
Специалист службы экономической безопасности	46,3	2,3	0,9	0,6	0,1	0,1	0,1	50,4
Специалист юридической службы	39,5	2,3	0,9	0,6	0,1	0,1	0,1	43,6
ИТОГО	164,8	9,2	3,6	2,4	0,4	0,4	0,4	181,2

Таблица 3

**Распределение ежемесячных затрат времени
на кредитный процесс в КБ «Ренессанс кредит» в 2017 году**

<i>№ операции этапа бизнес-процесса</i>	<i>Себестоимость операции, тыс. руб.</i>	<i>Сотрудники</i>			
		<i>Руководитель кредитного отдела</i>	<i>Кредитный инспектор</i>	<i>Специалист службы экономической безопасности</i>	<i>Специалист юридической службы</i>
		Затраты времени на кредитный процесс, час			
1	0,128		0,7		
2	0,125		0,1	0,2	0,2
3	1,284		0,5	2	2,5
4	1,961		0,5	3,5	3,5
5	1,551		0,5	2,5	3
6	0,626	1,5	0,5	1	1
7	0,055		0,3		
8	0,147		0,8		
9	0,671	1	0,5	0,5	0,5
10	0,315		1	0,2	0,3
11	0,147		0,8		
ИТОГО	7,010	Себестоимость 1 часа, тыс. руб.			
		54,9 / 176 = 0,312	32,3 / 176 = 0,184	50,4 / 176 = 0,286	43,6 / 176 = 0,248

Как видно из таблицы 3, себестоимость одного часа операции

для руководителя кредитного отдела составляет 0,312 тыс. руб., для кредитного инспектора — 0,184 тыс. руб., для специалиста службы экономической безопасности — 0,286 тыс. руб., специалиста юридической службы — 0,248 тыс. руб. Итоговая себестоимость выдачи одного потребительского кредита КБ «Ренессанс кредит» в 2017 году составила 7,010 тыс. руб.

Таким образом, себестоимость часа работы банка, связанной с выдачей одного потребительского кредита, процесс которого проходит в 29,6 часов, составляет 0,237 тыс. руб. в час (7,010 тыс. руб. / 29,6 час).

Проведем оценку эффективности процедуры потребительского кредитования физических лиц в КБ «Ренессанс кредит» в 2017 году по сравнению с предыдущим годом (табл. 4).

Таблица 4

**Оценка эффективности процедуры
потребительского кредитования в КБ «Ренессанс кредит»**

<i>Наименование работы</i>	<i>2016 г.</i>	<i>2017 г.</i>	<i>Изменение (+/-)</i>	<i>Темп прироста, %</i>
Процентные доходы, млн руб.	21 761	25 791	4 030	18,5
Процентные расходы, млн руб.	10 790	15 477	4 687	43,4
Расходы на функционирование деятельности по обслуживанию клиентов, млн руб.,	979	929	-50	-5,1
в том числе: расходы технического сопровождения и содержания оборудования, млн руб.	365	389	24	6,6
Прибыль, полученная банком во взаимоотношении с клиентами, млн руб.	9 992	9 384	-608	-6,1

Одной из причин снижения финансового результата в виде чистой процентной маржи по потребительским кредитам стало то, что существуют определенные трудности и проблемы, связанные с управлением бизнес-процессом при кредитовании физических лиц.

Постоянный учет информации по совершенным кредитным сделкам банка с физическими лицами, экономические расчеты, ведение учета выданных розничных кредитов и их погашения определяют необходимость применения новых информационных тех-

нологий в повседневной деятельности коммерческих банков. В этой связи, для более успешной деятельности КБ «Ренессанс кредит» необходимо разработать стратегию, дающую возможность перехода к использованию эффективных технологий для осуществления розничного кредитования и обслуживания клиентов.

В современных условиях стратегически важно для повышения своих доходов строить клиентоцентричный бизнес [4].

И при ориентации банка на массовость и увеличение количества потребителей важнейшей задачей является автоматизация процесса приема заявок на получение кредита, имеющая ряд следующих преимуществ:

- при обработке информации по заемщикам — физическим лицам значительно повышается производительность труда сотрудников банка (как отдела кредитования, так и других подразделений), участвующих в организации кредитного процесса;
- повышается пропускная способность по выдаче кредитов специалистами банка и улучшается качество обслуживания клиентов;
- снижается численность сотрудников, занимающихся мало-квалифицированной и рутинной работой.

Таким образом, чтобы увеличить скорость обработки заявок, необходимо прежде всего сократить затратные по времени операции. Поэтому, КБ «Ренессанс кредит» рекомендуется совершенствовать эффективность автоматизированных технологий, используемых при кредитовании, путем разработки отдельной информационной системы (ИС), позволяющей производить обработку кредитных заявок в банке конвейерным способом в графе с 1 по 7 этапы кредитного процесса. Тогда рекомендуемые изменения в графике процесса кредитования с использованием информационной системы конвейерной обработки заявок будет выглядеть, как показано на рисунке 2.



Рис. 2. График процесса кредитования клиента — физического лица в КБ «Ренессанс кредит» с использованием ИС

Предлагаемые для КБ «Ренессанс кредит» дополнительные операции с использованием конвейерной обработки заявки заемщика при помощи ИС приведены в таблице 5.

Таблица 5

Дополнительные операции для использования конвейерной обработки заявок при помощи ИС

<i>Этапы операций</i>	<i>Наименование работы</i>	<i>Время выполнения, в час</i>	<i>Время выполнения, в мин.</i>
1-2	Отправка заемщиком заявки на кредит через сайт	0,2	12
3-5	Оценка кредитоспособности заемщика скоринговой системой	0,4	24
6	Формирование проекта договора	0,2	12
7	Отправка решения банка на e-mail заемщика	0,15	9
х	ИТОГО	0,95	57

Разрабатываемый комплекс с использованием ИС для КБ «Ренессанс кредит» («АОИК — Ренессанс») должен состоять из базы данных и совокупности связанных с ней программных модулей, каждый из которых будет отвечать за работу того или иного отдела, участвующего в организации кредитного процесса. Любой модуль данного комплекса должен быть связан с главным управляющим модулем и со всеми другими модулями системы.

Внедрение «АОИК — Ренессанс» позволит банку значительно снизить время на сбор, анализ, обработку кредитных заявок и принятие решений по выдаче кредита заемщику. Ожидаемый эффект по увеличению скорости обслуживания заемщика представлен в виде таблицы 6.

Из данной таблицы видно, что после внедрения в банке программного комплекса «АОИК — Ренессанс» конвейерной обработки кредитных заявок на операции в бизнес-процессе кредитования заемщика — физического лица всего будет затрачено 0,95 часов ($0 + 0,2 + 0,4 + 0,2 + 0,15$), вместо 24 часов ($0 + 0,7 + 0,5 + 5 + 7,5 + 6 + 4 + 0,3$).

Внедрение данной системы позволит сэкономить затраты времени на выполнение определенных операций, позволит увеличить эффективность и качество предоставляемых услуг, сократить время обработки данных по каждому клиенту. Также данная система пакетной обработки кредитных заявок позволит:

— потенциальным заемщикам банка сэкономить время на получение информации о возможностях кредитования и на сбор не-

обходимых документов;

— сотрудникам Банка отследить и исключить из списка недобросовестных заемщиков.

Таблица 6

**Бизнес-процесс потребительского кредитования
в КБ «Ренессанс кредит» после внедрения
программного комплекса «АОИК — Ренессанс»**

№ этапа операции	Наименование работы	Время выполнения, в час.	
		Фактическое	После внедрения ИС
0.	Начало процесса	0,00	0,00
1.	Оформление заявки на кредит	0,70	0,20
2.	Собеседование (интервью) с заемщиком	0,50	
3.	Изучение кредитной истории	5,00	0,40
4.	Оценка кредитоспособности заемщика	7,50	
5.	Изучение обеспечения кредита	6,00	
6.	Согласование условий кредитного договора	4,00	0,20
7.	Уведомление заемщика о решении банка	0,30	0,15
х	ИТОГО	24,00	0,95
8.	Заключение кредитного договора	0,80	0,80
9.	Подготовка распоряжения в операционный отдел	2,50	2,50
10.	Формирование кредитного досье	1,50	1,50
11.	Выдача кредита	0,80	0,80
12.	Конец процесса (фиктивная работа)	0,00	0,00
С	ВСЕГО	29,60	6,55

Таким образом, предложенная стратегия сокращения затрат коммерческого банка на организацию процесса потребительского кредитования, то есть разработка в Банке «Ренессанс кредит» автоматизированной системы ИС «АОИК — Ренессанс» по осуществлению обслуживания физических лиц, с использованием конвейерной обработки заявок на предоставление кредита позволит получить организации дополнительную прибыль.

Литература

1. Бурцев С. А., Горбунова О. А. Стратегический анализ среды функционирования бюджетного учреждения // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 1. С. 71-81.

2. Горбунова О. А., Кравченко О. В. Организация использования расходной части бюджета г.о. Самара // Вестник Международного института рынка. 2016. № 1. С. 29-35.

3. Кравченко О. В., Коновалова С. В. Оценка построения системы кредитования юридических лиц в коммерческом банке (ПАО БАНК ЗЕНИТ) // Вестник Международного института рынка. 2018. № 1. С. 33-39.

4. Старикова Т. Е., Кузнецов А. В., Чеплакова П. Ю. Модель построения клиентоцентричного розничного бизнеса в ПАО СБЕРБАНК // Вестник Международного института рынка. 2018. № 1. С. 65-72.

5. Официальный сайт КБ «Ренессанс кредит». URL: <https://rencredit.ru/>.

*Статья поступила в редакцию 31.05.18 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом Е. С. Поротькиным*